

E-Note 9/2010

Le Cera Centre d'Etude de l'Entrepreneuriat Coopératif (Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen) est une unité de recherche de l'Institut de recherche sur le Travail et la Société (HIVA) de la Katholieke Universiteit Leuven, financé par Cera. Il collabore avec la Chaire Cera, établie au sein du Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège, dans le cadre du Centre d'expertise en Entrepreneuriat de Cera.

Le Cera Centre d'Etude de l'Entrepreneuriat Coopératif a pour objectif de renforcer l'entrepreneuriat coopératif en Belgique grâce à la recherche scientifique.

En collaboration avec la Chaire Cera en Entrepreneuriat et Management en économie sociale, le Cera Centre d'Etude publie, deux fois par an, une e-note. Les e-notes fournissent, sous un angle scientifique, des informations sur le secteur de l'entrepreneuriat coopératif en Belgique, mais aussi à l'étranger.

Dans cette neuvième e-note, **Bénédicte Fonteneau et Caroline Gijselinckx** (Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen, HIVA – K.U.Leuven) présentent un cadre d'inspiration et d'appui pour la gestion des sociétaires dans les coopératives. La relation privilégiée et unique entre l'entreprise coopérative et ses sociétaires caractérise ce modèle entrepreneurial. Trouver les modalités pour garantir la participation, l'implication des sociétaires et l'équilibre entre les sociétaires est un défi permanent. Cette e-note se penche sur diverses formes de participation à la prise de décision (information réciproque, consultation, prise de décision et contrôle). Nous aborderons tant les modèles coopératifs classiques que *multistakeholder*.

AU CŒUR DE LA COOPÉRATIVE : LES SOCIÉTAIRES

LA RELATION AVEC LES SOCIÉTAIRES : UNE FORCE ET UN DÉFI

Une coopérative est par définition une « association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement » (Alliance Coopérative Internationale, 1995). Le modèle coopératif se base donc sur une relation spécifique de l'entreprise avec ses associés. Il en tire sa force mais entretenir et mettre à profit cette relation présente également de grands défis.

Trois caractéristiques posent de manière évidente la place centrale des sociétaires dans les entreprises coopératives :

- les conditions de créations (s'associer

volontairement pour répondre à des besoins)

- la propriété collective
- et l'exercice démocratique du pouvoir

Dans la pratique, garantir et préserver la place centrale des sociétaires au sein des coopératives ne se fait pas de manière naturelle. Tout d'abord, cela demande des sociétaires motivés et intéressés à participer, le maintien d'une proximité avec ces derniers et des mécanismes d'information et de prise de décision adaptés aux sociétaires. La relation avec les sociétaires peut s'affaiblir quand le nombre de membres croît fortement ou quand il devient plus hétérogène (par exemple quand des coopératives fusionnent, se transforment et

que différentes structures organisationnelles, cultures d'entreprises et intérêts doivent se rencontrer et, qu'en conséquence, la distance entre les membres et la coopérative devient plus grande). C'est également souvent le cas quand le management se professionnalise et n'est plus mû par l'identité coopérative. Si cela n'empêche pas nécessairement l'entreprise coopérative de continuer à fonctionner et à se développer, une perte de lien ou des liens plus relâchés conduit finalement les coopératives à se vider de leur substance et à perdre une partie de leur identité.

Les coopératives sont de plus en plus conscientes du défi auquel elles sont confrontées à ce niveau mais aussi de l'avantage comparatif offert par l'iden-

tité coopérative par rapport aux autres modèles entrepreneuriaux, en termes de constitution du capital, de maîtrise des marchés, implication et loyauté des consommateurs et usagers. Des coopératives parfois anciennes et de très grande taille ont remis en avant le lien particulier avec les sociétaires comme l'un de leur fondamentaux. Le fait que des coopératives apparaissent dans des secteurs nouveaux pour organiser la réponse à

des problèmes sociétaux (care, garde des enfants, logement, la combinaison logement-soins, l'énergie verte, la mobilité, les services de proximité, ancrage de la finance dans l'économie globalisée, etc.) renouvelle également la dynamique grâce à des sociétaires aux profils variés et souvent novices dans le monde coopératif et à de nouvelles configurations partenariales. Les coopératives *multistakeholder* (multi parties prenantes) comme on

les appelle constituent de nouveaux défis en termes de gestion des sociétaires. Dans cette E-note, nous allons donc nous focaliser sur la façon pratique dont les coopératives placent les sociétaires au centre de l'action ainsi que sur les nouveaux développements relatifs aux coopératives *multistakeholder* et les conséquences en termes de gestion des sociétaires.

LES SOCIÉTAIRES : PAR PRINCIPE AU CENTRE DE LA COOPÉRATIVE

La centralité des membres est au cœur des sept principes coopératifs¹ : cinq d'entre eux (en gras dans le tableau ci-dessous) évoquent explicitement le rôle joué par les sociétaires.

1. **Adhésion volontaire et ouverte à tous**
2. **Pouvoir démocratique exercé par les membres**
3. **Participation économique des membres**
4. Autonomie et indépendance
5. **Éducation, formation et information**
6. Coopération entre les coopératives
7. **Engagement envers la communauté**

Les coopératives entretiennent avec leurs sociétaires une relation multidimensionnelle qui explique pourquoi les membres ont un caractère si stratégique (Van Dijk & Klep, 2005 ; voir également e-note précédente²) :

- (1) une relation d'usagers ou de client qui pousse les coopératives à une qualité optimale de services issue d'une concertation sur les besoins des usagers
- (2) une relation transactionnelle puisque les sociétaires font des transactions avec la coopérative et que le partage des bénéfices se fait au prorata des transactions et de l'apport en capital
- (3) une relation financière puisque les sociétaires apportent le capital à la coopérative et leur verse, dans la me-

sure du possible, un intérêt (limité à 6% pour les coopératives agréées) sur le capital investi

- (4) une relation de pouvoir puisque les membres ont le droit d'intervention dans les décisions stratégiques (y compris financières) de la coopérative.

De ces quatre dimensions découlent directement certains modes de participation. Utiliser la coopérative, faire des transactions avec elle est une forme première et essentielle de participation : la coopérative en vit ou en faillit. A côté de cela, la participation aux risques et aux avantages de la coopérative (maintenir le lien avec l'apport financière des sociétaires) et la participation à la prise de décision sont également l'essence même du modèle coopératif. Birchall & Simons (2001) insistent cependant sur le fait que la participation peut également se traduire autrement : les sociétaires peuvent s'engager bénévolement dans la coopérative et y remplir des tâches vacantes de même qu'ils peuvent participer à la vie sociale de la coopérative.

Toujours selon Birchall & Simmons (2001), la participation à la prise de décision peut se faire de différentes manières. Ils distinguent 5 niveaux hiérarchiques :

- Fournir des informations aux sociétaires sur l'activité et la politique de la coopérative ainsi que sur les biens et services produits
- Recevoir des informations des sociétaires sur leurs besoins, leurs attentes, leur vision à côté de leurs valeurs

- Consultation des sociétaires
- Participation des sociétaires au processus de décision
- Contrôle par les sociétaires

Dans les paragraphes suivants, nous allons brièvement passer en revue comment les coopératives informent leurs sociétaires et s'informent auprès de leurs sociétaires ainsi que les différents mécanismes par lesquels les sociétaires peuvent participer à la prise de décision et au contrôle. La consultation des sociétaires est en partie organisée pour la collecte d'informations (notamment par les enquêtes auprès des membres) et en partie dans les structures créées à cet égard (groupes de travail, conseils régionaux, etc.).

Fournir de l'information et rassembler de l'information

Fournir de l'information sur l'activité et la politique de la coopérative ainsi que sur les biens et services produit est la forme la plus simple mais pas pour autant l'aspect le moins essentiel de la gestion des sociétaires. Pour pouvoir exercer pleinement son droit de participation, le sociétaire doit être informé. Pour se sentir impliqué, le sociétaire doit avoir suffisamment d'informations sur ce que la coopérative fait et ce, particulièrement dans les grandes coopératives dans lesquelles existe souvent une distance physique entre les sociétaires et la coopérative. La coopérative laitière Milcobel offre ainsi aux producteurs sociétaires des paniers de produits laitiers fabriqués par l'entreprise

1 Tel que formulés par le mouvement international des coopératives, l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) durant son congrès mondial de 1995 (<http://www.ica.coop/coop/principles.html>).

2 Gijssels C., (2009), *Membership Coopératif et Loyauté*, E-note 7 du Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen, HIVA-K.U.Leuven.

coopérative pour les informer de l'utilisation faite de leur matière première, ainsi que des publications spécifiques, *Milcobel Info* et *Milcobel Flash*. De nombreuses publications de ce type existent : *Cera@Work* de la coopérative de services financiers Cera, *PowerPost* de la coopérative d'énergie durable Ecopower, etc. Sur les sites web, des pages consacrés aux sociétaires constituent également des canaux d'informations spécifiques. Ainsi, le *Club Fidelio* du Crédit Agricole permet non seulement à ses membres de bénéficier d'avantages mais aussi d'un canal d'information spécifique par le site web *fidelio.be*. Dans la même lignée, le site *www.societaires.com* du Crédit Coopératif français vise exclusivement à fournir de l'information aux 4 millions de sociétaires. Avec de tels canaux les coopératives peuvent non seulement fournir de l'information aux sociétaires sur les services et les avantages aux membres mais également sur leurs activités et politiques, même pour les membres qui ne participent pas activement aux organes de gestion de la coopérative.

Un rapport annuel bien conçu, attractif et facile d'accès ainsi que des présentations spécifiques lors des assemblées générales annuelles constituent de bons points de départ. Mais comme une recherche du Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen sur les coopératives agréées le démontre, la participation des sociétaires à l'assemblée générale plafonne à 75% et la participation diminue au fur et à mesure que le nombre de membres augmente (Van Opstal, Gijssels & Wyns, 2008). Par ailleurs, la périodicité annuelle et le peu de temps disponible durant celles-ci ne permet pas de fournir des informations de manière plus approfondie et à jour. Des canaux d'informations complémentaires comme les sites web, les publications à l'intention des sociétaires, les mails, et autres permettent d'informer de manière plus régulière et approfondie sur les missions et stratégies de l'entreprise, sur leur concrétisation pratique, sur la place des sociétaires, sur les avantages coopératives pour les membres, la responsabilité sociale de l'entreprise, etc.

Cette relation n'est pas à sens unique puisque la coopérative doit également recevoir des informations des sociétaires. C'est à partir des informations

fournies par les sociétaires que la coopérative peut non seulement s'assurer de répondre aux attentes de ceux et celles qui en sont les premières parties prenantes mais également adapter son offre ou anticiper de nouvelles tendances du marché, voire ouvrir de nouveaux marchés. Une enquête auprès des membres de la chaîne de magasins coopératifs du Co-operative Group en Grande-Bretagne a ainsi permis de dégager une *unique selling proposition* : le commerce équitable et les produits locaux. Également sur base d'une enquête auprès des membres, la banque coopérative du même groupe a pu identifier la demande croissante en investissements socialement responsables et s'est profilée comme pionnière en la matière (Gijssels & Develtere & Raymaekers, 2006).

Tout le défi est donc de développer des mécanismes de transmission et de collecte d'informations qui permettent, sur une base régulière, de garder le contact avec les sociétaires afin qu'ils puissent participer à la prise de décision de manière éclairée. L'assemblée générale est un moment important pour cela mais présente également des limites, surtout dans les fortes et grandes coopératives en expansion. C'est bien pour cela que les coopératives diversifient les canaux d'informations avec leurs membres : des enquêtes auprès des membres permettent potentiellement d'atteindre un grand nombre de sociétaires et demandent peu d'efforts de la part de ces derniers. La participation à des groupes d'utilisateurs ou des commissions ad hoc est plus destinée à des sociétaires plus engagés.

Participation au processus de décision et contrôle

La forme la plus aboutie d'implication est la participation des sociétaires aux organes de décision de la coopérative : l'assemblée générale et, selon le modèle organisationnel, le conseil d'administration (Develtere, Meireman & Raymaekers, 2005). Ainsi, dans le « modèle partenarial » les décisions stratégiques sont prises en assemblée générale et le contrôle est assuré par des sociétaires élus comme commissaires par l'assemblée générale. Dans le « modèle directionnel », un Conseil d'Administration est mis en place et assisté (ou non) pour les affaires opérationnelles par un comité de direction ou

de gestion (constitué souvent, mais pas nécessairement des gestionnaires/directeurs non sociétaires en raison de leur professionnalisme). Le conseil d'administration gère la coopérative, contrôlé par l'assemblée générale. Le conseil d'administration ne peut être composé que de sociétaires ou de professionnels comme membres externes, voire d'un mixte des deux. Cette forme permet de combiner la prise de décision démocratique avec de l'expertise professionnelle. Un organe de contrôle, interne ou non, peut également être constitué. Les membres du conseil d'administration sont toujours élus par l'assemblée générale.

L'assemblée générale peut être constituée par des sociétaires ou par une représentation des sociétaires (par décentralisation et/ou représentation). Ce dernier modèle se retrouve particulièrement dans les grandes coopératives. Cela permet à la prise de décision d'être exercée démocratiquement sans que les mécanismes de prise de décision n'en deviennent trop lourds et de façon à ce que la majorité des sociétaires puissent s'engager dans leur environnement immédiat. Cera, Milcobel et la Crie de Malines par exemple organisent par exemple des réunions régionales en préparation de l'assemblée générale. Chez Cera, ces réunions régionales (conseils consultatifs régionaux et provinciaux) ont également des compétences propres.

De recherches récentes sur les coopératives agréées en Belgique (Van Opstal, Develtere & Gijssels, 2008) il apparaît que les trois domaines pour lesquels la participation des membres est particulièrement sollicitée sont la politique économique et financière (77% des coopératives interrogées), suivi par la vision et la mission de la coopérative (53%), les avantages pour les membres (ristournes, dividendes, etc.) (37%).

À côté de la participation à ces organes de décisions, les coopératives organisent également des groupes d'utilisateurs ou des commissions ad hoc par lesquels les sociétaires peuvent imprimer leur marque sur certaines décisions politiques ou par lesquels certaines catégories de sociétaires (les jeunes par exemple) sont consultés. La Crie de Malines organise ainsi des groupes où les sociétaires se rassemblent selon certains produits

(poivrons, concombres, tomates, etc.). Dans la coopérative japonaise Kana-gawa – suite à une enquête auprès des membres –, plusieurs groupes de travail

ont été instaurés autour de thèmes jugés importants : paix, santé, culture, relations internationales, travail et bien-être) (Develtere, Meireman & Raymaekers, 2005).

Milcobel organise également des réunions avec les jeunes sociétaires afin de connaître leur vision spécifique sur l'entreprise et l'avenir.

LES CATÉGORIES DE SOCIÉTAIRES

Les coopératives fonctionnent sur base des transactions avec les sociétaires et de l'usage que ces derniers font de l'entreprise. Les coopératives distinguent souvent différents types de sociétaires. Ces catégories sont souvent construites sur base du rôle que l'on attend des sociétaires et on y associe différents droits et obligations liés à l'apport en capital, au droit de vote, etc. Cela peut devenir une donnée très complexe, particulièrement dans les coopératives *multistakeholder* où divers types de sociétaires (usagers, travailleurs, investisseurs, organisations de la société civile, autorité locale, etc.) y cohabitent. À côté de cette distinction institutionnelle, on peut également subdiviser les sociétaires selon leur degré d'engagement et leur attitude envers la coopérative. Nous allons brièvement aborder les catégories de sociétaires et les conséquences que cela entraîne sur la gestion des sociétaires.

Les catégories de sociétaires selon leur engagement et leur attitude

Au Royaume-Uni, la Oxford, Swindon & Gloucester Co-operative Society fait la distinction entre ses sociétaires sur base de leur engagement dans la coopérative. Il utilise pour cela l'image de l'entonnoir. Le plus grand groupe de sociétaires de cette coopérative de consommation sont les clients qui n'ont qu'une relation commerciale avec la coopérative. Le plus petit groupe est celui des « coopérateurs engagés » (The Co-operative College in : Develtere, Meireman & Raymaekers, 2005) :

- *Client*
- *Membre* (client qui est également membre)
- *Découvreur* (sociétaire qui dans le passé n'a participé qu'une fois à des activités de la coopérative)
- *Engagé* (sociétaire qui sur une base semi-régulière participe aux activités de

la coopérative)

- *Activiste* (sociétaire qui participe sur une base régulière aux activités de la coopérative)
- *Chercheur* (sociétaire à la recherche du rôle qu'il peut jouer dans la coopérative)
- *Coopérateur* (sociétaire dont l'implication s'inscrit largement dans le modèle coopératif)

Le défi de la gestion des sociétaires est d'organiser pour ces différentes catégories une participation « sur mesure », c'est-à-dire atteindre les sociétaires par des formes participatives (donner et recevoir de l'information, consulter, participation à la prise de décision et au contrôle) les plus attractives et adaptées. On peut ainsi donner à tous les membres une information accessible sur la coopérative, ses services, sa politique et sa vie sociale (via internet, des publications papier et électronique, des e-mails, par téléphone). Les membres qui souhaitent s'engager ou participer reçoivent et ressentent la possibilité d'être plus pris en compte. Ici également, on peut établir une gradation allant de très accessibles formes de participation (comme une enquête auprès des membres) à une participation plus exigeante au conseil d'administration (Gijssels, 2009b).

Plus fondamentalement, Homans (1974) fait la distinction entre cinq types selon l'attitude individuelle des sociétaires envers la participation (Homans in : Develtere, Meireman & Raymaekers, 2005) :

- *Escapees* : ces sociétaires sont désillusionnés. S'ils en ont la possibilité, ils mettent fin à leur relation avec la coopérative)
- *Hold-outs* : ces sociétaires refusent de s'adapter mais participent. Ils jament, diffusent des contre-informations et refusent de faire des commentaires positifs. Leur attitude est cynique et malveillante.
- *Sceptical performers* : trouvent quant à

eux que la participation ne fonctionne pas vraiment mais n'en font pas un problème.

- *Freeloaders* : veulent atteindre des objectifs communs mais sans devoir contribuer aux coûts de la coopérative
- *True Believers* : désignent des sociétaires qui participent à la réalisation des objectifs communs et sont très impliqués dans l'entreprise.

Ici le défi consiste à ce que les *True Believers* constituent la plus grande partie des sociétaires et à ce que les membres plus indifférents ou négatifs ne soient que la plus petite partie. Ceci à nouveau grâce à une information transparente, des explications claires sur l'avantage coopératif et la force de ce modèle entrepreneurial et la possibilité pour ceux qui le veulent de s'investir et participer réellement.

Catégories institutionnelles de sociétaires

Dans les coopératives classiques, on ne retrouve au fond qu'un seul type de sociétaire institutionnel : l'usager. On fera la distinction entre les usagers sur base de critère comme le fait d'être fondateur, la hauteur de l'apport financier, etc. Dans les coopératives *multistakeholder*, on retrouve plusieurs types de sociétaires institutionnelles. Les coopératives *multistakeholder* n'ont pas que des sociétaires-usagers mais également des sociétaires qui ont d'autres types de relations avec la coopérative : travailleurs, organisations de la société civile, autorités locales, etc. Chacune de ces catégories peut à son tour être membre fondateur, membre travailleur, faire partie de ceux qui ont beaucoup de parts sociales, etc.

Dans une coopérative classique

Dans une coopérative classique, on fait les différences entre les sociétaires A, B, C, D. : les fondateurs, les sociétaires actifs, les sociétaires passifs, les sociétaires institutionnels, sociétaires affiliés, etc. On donnera par exemple une plus

grande voix aux membres fondateurs qui souvent sont également ceux à l'apport financier le plus élevé ou portent la responsabilité civile des fondateurs³ (Van Opstal & Gijssels, 2008). On peut également faire une distinction selon la hauteur de l'apport en capital. Crédal distingue ainsi les *bâisseurs* (qui contribuent par parts de 100 euros à bâtir le capital) et les *investisseurs* (qui contribuent par parts de 500 euros).

Les sociétaires ne sont évidemment pas que des individus. Ainsi, coopératives et mouvements sociaux partagent en Belgique une tradition historique de collaboration qui est toujours d'actualité notamment dans le secteur pharmaceutique ou celui de la banque/assurance. Quand la coopérative est fondée ou compte parmi ses sociétaires des organisations de la société civile ou des mouvements sociaux, ces organisations auront également une place particulière en raison de leur caractère représentatif de certaines catégories de la population et de la plus-value du lien avec ce type d'organisations (en termes de relais, de partenariat, de constitution et d'élargissement du sociétariat, etc.). Develtere (2006) suggère à cet égard que chaque coopérative est en quelque sorte à la recherche de « sociétaires moraux de référence ». Ces derniers peuvent naturellement être des institutions mais sont dans tous les cas sociétaires qui, plus que d'autres, s'identifient à la mission et à la vision de la coopérative et peuvent potentiellement y investir plus d'argent et de temps et gagner ainsi plus d'influence dans le développement de la coopérative. Sans remettre en question le principe coopératif que le pouvoir de décision n'est pas lié à l'apport en capital, il est possible de donner différents types de voix à différents types de contributeurs.

La crise économique comme les défis sociétaux actuels renouvellent les champs dans lesquels mouvements sociaux et coopératives se retrouvent : projet de reprises d'entreprises en faillite, énergie verte, care, projet soins-logements, mobilité, etc. Le partenariat avec des organisations sociales peut produire une plus-value unique puisque la coopérative sera en conséquence plus enclinée à veiller à ce que les services produits puissent être

accessibles aux groupes vulnérables et tenir compte de l'intérêt général (Gijssels, 2009).

Dans une coopérative multistakeholder

Dans la réponse contemporaine aux défis sociétaux, les coopératives impliquent de plus en plus souvent des types variés de sociétaires : aux côtés des usagers et des organisations de la société civile et mouvement sociaux, on retrouve des travailleurs (y compris des prestataires de soins), des autorités locales, des partenariats publics-privés dans le domaine des soins de santé, des services sociétaux, des combinaisons logement-soins, emploi social durable, énergie durable, mobilité, etc.

La pertinence de tels partenariats est d'ailleurs depuis 1995 incluse dans le quatrième principe coopératif (« autonomie et indépendance ») qui prévoit la possibilité de conclusion d'accords, notamment avec des pouvoirs publics. Plus qu'auprès d'autres entreprises privées, les pouvoirs publics peuvent en effet trouver dans les coopératives des acteurs économiques soucieux d'agir pour la société dans son ensemble. Dans le domaine de l'emploi, la coopérative d'Interim social Exaris – fondée en 2007 par l'entreprise privée Daoust Interim, Febecoop et Actiris – vise la mise au travail de jeunes chercheurs d'emploi bruxellois moins qualifiés, en utilisant l'interim comme tremplin vers un emploi fixe et en mettant l'accent sur l'accompagnement des demandeurs d'emplois. Dans un autre domaine, la crèche parentale de Louvain-La-Neuve est le fruit d'un partenariat entre la commune, le CPAS et les parents. Enfin, dans le secteur de l'énergie, citons les coopératives-citoyennes d'éoliennes faisant parties du mouvement « Emissions Zéro » et dans lesquelles commune et citoyens forment la majorité des sociétaires, etc.

Bien entendu, ce type de configuration exige de bien préciser la place et la fonction de chacune des parties prenantes par rapport à leur apport en capital dans la coopérative d'une part et par rapport aux mécanismes de décision de la coopérative d'autre part. Pour faciliter ces partenariats et clarifier le rôle de chacun des acteurs, certains pays (l'Italie avec la loi sur les coopératives sociales en 1991 et la France

avec les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif) ont élaboré des législations spécifiques. En Italie, il existe deux types de coopératives sociales. Le type A fournit essentiellement des services de santé, sociaux ou liés à l'éducation tandis que les coopératives de type B ont la particularité de permettre l'insertion professionnelle de personnes défavorisées. La particularité des lois régissant ces coopératives sociales depuis 1991 est de reconnaître intrinsèquement l'existence de différentes catégories de membres aux profils très différents : membres financeurs, membres légaux, membres sociétaires, membres ordinaires, membres techniques et administratifs, membres honoraires et pouvoirs publics) (Thomas in : Gijssels, 2009). Ces lois valorisent les liens privilégiés entre les coopératives sociales et avec les pouvoirs publics notamment en prévoyant des avantages fiscaux (Pezzi, 2006) et des conditions favorables pour les coopératives sociales dans les appels d'offre lancés par les collectivités locales.

La liste des acteurs pouvant potentiellement être impliqués dans une coopérative est quasiment sans fin (consommateurs, riverain, fournisseur, associé, groupe de pression, etc.). Pragmatiquement, une coopérative peut prévoir des statuts différents selon les catégories d'acteurs, des mécanismes de prise de décision en conséquences, des mesures de protection (veto) ou autres. On peut par exemple se demander si au-delà de trois catégories des sociétaires avec une participation sociale et économique complète, il est encore possible pour la coopérative de garantir sa fonction économique et des relations privilégiées avec chaque type de sociétaires. Mais la question fondamentale qui se pose est de savoir quel type de construction et d'élargissement est nécessaire et en fonction de quel objectif. La réponse à cette question doit également permettre de faire la différence entre les sociétaires et les autres parties prenantes⁴ de la coopérative (Gijssels, 2009, p.15) et de définir la relation entre les deux. La distinction-clé est la suivante : qui sont les acteurs qui contribuent économiquement à la coopérative et qui ont en conséquence le pouvoir de décision ?

3 La responsabilité civile des fondateurs réfère au fait que les fondateurs d'une société peuvent voir leur responsabilité civile mise en cause pour des dégâts qui seraient la conséquence d'une faute dans la fondation de la société, comme un capital de départ trop faible pour l'activité visée (Van Opstal & Gijssels, 2008).

4 À savoir les personnes ou les groupes qui exercent une influence ou sont influencés par l'entreprise (Freeman in Gijssels, 2009).

DES DÉFIS PERMANENTS

Entretenir de manière vivace le lien avec les sociétaires et trouver les modalités pour impliquer de multiples parties prenantes sans déséquilibrer les rapports de force est un défi permanent pour les coopératives. Cet enjeu est d'autant plus présent que le caractère sociétal des nouveaux champs d'actions des coopératives (soins, garde des enfants, services de proximité, l'environnement, etc.) entraîne automatiquement la prise en compte et la participation d'acteurs aux profils différents et donc aux intérêts partiellement différents.

Dans les coopératives, la question de l'implication des sociétaires est indissociable de la notion d'utilisation des biens ou services produits par la coopérative. C'est en ayant finalement besoin de la coopérative que les individus voient l'intérêt de s'y impliquer. La coopérative doit en permanence veiller à ce que ses sociétaires ne se comportent pas en « cavaliers libres », mettant en cela en péril l'équilibre coopératif. L'autre défi qui se pose est garantir en permanence l'accessibilité de la coopérative, particulièrement quand celle-ci s'engage dans la production de services sociaux. Dans ce type

de situation, il faut parfois se demander si des mécanismes de « différenciation équitable » ne doivent pas être mise en place pour assurer que l'accessibilité aux services soient garantis. Cette différenciation peut se faire en termes d'apport en capital, d'utilisation et/ou de participation à la prise de décision et peut impliquer des mécanismes verticaux et horizontaux de solidarité.

Que ce soit dans les coopératives classiques ou dans les coopératives impliquant des parties prenantes plus diverses, le défi est toujours de garantir une relative représentativité des sociétaires et des parties prenantes pertinentes dans les différents organes de participation, de consultation ou de décision. Il ne s'agit donc pas uniquement qu'il y ait participation, il s'agit de veiller à ce que l'ensemble des profils présents aient un accès adapté à l'information et aux mécanismes de participation. Or, l'expérience montre que, souvent, certains profils de sociétaires (femmes, personnes d'origine étrangères, jeunes) participent moins que d'autres (Develtere, Meireman & Raymaekers, 2005). Ce type de phénomène doit toujours questionner une coo-

pérative car il peut être le symptôme de rapports de force au sein des sociétaires ou de modalités de participation mieux adaptés à certains qu'à d'autres profils.

Dans tous les cas, la transparence de la structure coopérative vis-à-vis des sociétaires et la loyauté réciproque doivent être des principes incontournables. Mais pour autant, la participation des membres à la coopérative n'est jamais automatique. Pour être effective, la participation des membres doit se faire selon des modalités adaptées, elle doit être expliquée (« le pourquoi de la nécessité de la participation ») et elle doit être encouragée. La formation, autre principe coopératif, joue ici un rôle clé non seulement pour les membres mais également pour toutes les parties prenantes à la coopérative. De recherches menées, on sait que la formation n'est pas toujours une ressource mise en œuvre dans les coopératives. Or, c'est en comprenant le fonctionnement de la coopérative et les enjeux auxquels la coopérative est confrontée que les parties prenantes, toute catégorie confondue, pourront jouer le jeu de la participation.

Bibliographie

BIRCHALL, J. & R. SIMMONS (2001), "Member participation in mutuals: a theoretical model" pp.202-225 in: Birchall, J. (ed), *The New Mutualism in Public Policy*. London: Routledge.

BONED O. (s.d), "Le sociétaire dans le gouvernement d'entreprise: quelle communication des banques coopératives européennes ? Confédération nationale du Crédit Mutuel. (http://www.aibc.coop/images/stories/pdf/le_societaire_dans_le_gouvernement_d_entreprise.pdf).

CÔTÉ, D. (2005), "Loyalty and Co-operative Identity. Introducing a New Co-operative Paradigm" *Revue Internationale de L'Economie Sociale*, RECMA, nr.295, 50-69.

DEVELTERE, P., K. MEIREMAN & P. RAYMAEKERS (2005), *Entreprendre de manière responsable et socialement responsable: la place unique des sociétaires au sein des coopératives*. Leuven, HIVA – K.U.Leuven.

DAVISTER C. (2006), *La gestion des ressources humaines en économie sociale*. Les Cahiers de la Chaire Cera, vol. 1, mai 2006.

GIJSELINCKX, C., P. DEVELTERE & P. RAYMAEKERS (2006), *Renouveau coopératif et développement durable*. Leuven : HIVA-K.U.Leuven/ARCO.

GIJSELINCKX C. (2009), "Co-operatives stakeholders : who counts in co-operatives and How ?" *Working Paper on Social and Co-operative Entrepreneurship*, WP-SCE 09-05, HIVA-K.U.Leuven/Steunpunt Cooperatiefondernemen, Leuven.

GIJSELINCKX, C. (2009a), *Coöperatief lidmaatschap en loyaliteit*. E-note nr.7 van het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen, i.s.m. Chaire Cera. Leuven, HIVA – K.U.Leuven (www.cooperatiefondernemen.be).

GIJSELINCKX, C. (2009b), *Co-operative stakeholders. Who counts in co-operatives, and how?* Paper presented at the 2nd EMES International Conference on Social Enterprise, Trento (Italy), 1-4 July.

GIJSELINCKX C. (2010), "Coöperatief management: de realisatie van het potentieel van het coöperatieve model voor een sociale economie" Castermans, G., Gijssels, C. & N. Vallet, *Handboek Management in de Sociale Economie*. Brussel: Politeia.

ICA, "The International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity" *Review of International Co-operation* jrg.88, afl.3, 3-4.

PEZZINI E. (2006), Coopératives sociales Italiennes, *Alternatives Economiques Pratique* n° 22 - janvier 2006.

VAN DIJK, G, KLEP, L.F.M., *Als de markt faalt. Inleiding tot coöperatie*. Den Haag, SDU-uitgevers, 2005.

VAN OPSTAL, W., C. GIJSELINCKX & P. DEVELTERE (2008), *L'Entrepreneuriat Coopératif en Belgique: théories et pratiques*. Leuven: ACCO.



Bénédicte Fonteneau est chercheuse à l'Institut de Recherche sur le Travail et la Société (HIVA – K.U.Leuven), un centre de recherche pluridisciplinaire de la Katholieke Universiteit Leuven, où elle travaille notamment sur les dynamiques d'économie sociale au Nord et au Sud.



Caroline Gijssels est docteure en sciences sociales et directrice de recherche à l'Institut de Recherche sur le Travail et la Société (HIVA – K.U.Leuven), un centre de recherche pluridisciplinaire de la Katholieke Universiteit Leuven. Elle mène actuellement des recherches dans le domaine de la société civile, l'entrepreneuriat coopératif et de l'économie sociale. Elle est coordinatrice du Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen.

Cera STEUNPUNT COÖPERATIEF ONDERNEMEN

CONTACT

Si vous souhaitez plus d'informations concernant la recherche sur les coopératives en Belgique, vous pouvez contacter :

Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen
HIVA - Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving
K.U.Leuven
Parkstraat 47
3000 Leuven
Tél: + 32 16 32 33 28
Fax: + 32 16 32 33 44
caroline.gijssels@hiva.kuleuven.be



www.cooperatiefondernemen.be

Sur ce site, vous pouvez télécharger la version électronique de cette e-note, ainsi que sa version néerlandaise.

CHAIRE Cera en Entrepreneuriat et Management en Economie Sociale

CONTACT

La *Chaire Cera en Entrepreneuriat et Management en Economie Sociale* est le fruit d'un partenariat entre le groupe Cera et le Centre d'Economie Sociale (HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège). La Chaire Cera poursuit une mission de recherche et d'enseignement. Elle vise à inscrire et à développer, dans le cadre universitaire, le soutien à l'entrepreneuriat et au management en économie sociale. Dans le cadre du Centre d'Expertise en Entrepreneuriat de Cera, les chercheurs de la Chaire Cera collaborent avec le Steunpunt Coöperatief Ondernemen de HIVA.

Vous trouvez plus d'informations concernant la Chaire Cera sur le site du Centre d'Economie Sociale.

www.ces.ulg.ac.be

Sur ce site, vous pouvez télécharger la version électronique de cette e-note.